

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar

Ida Afianti

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar

### Abstract

*The Purpose of this study is to determine impact of transformational leadership, motivation and job satisfaction both simultaneously and partially to the performance of Civil Service Personnel Agency and Human Resource Development Blitar Regency. Research type is explanatory research with multiple linear regression analysis.*

*The result of this study, there is significant and positive impact of transformational leadership to the performance of Civil servant of Personnel Agency and Human Resource Development of Blitar Regency. There is significant and positive impact of motivation to the performance of Civil Service Personnel Agency and Human Resource Development Blitar Regency. There is significant and positive impact of job satisfaction on the performance of Civil service Personnel Agency and Human Resource Development Blitar Regency. There is significant and positive impact of transformational leadership, motivation and job satisfaction simultaneously and partially to the performance of Civil Service Personnel Agency and Human Resource Development Blitar Regency.*

*Keywords: transformational leadership, motivation, job satisfaction, performance*

### Latar Belakang Teoritis

Sumber daya manusia merupakan aset dari suatu organisasi yang selalu menjadi prioritas utama dalam pergerakan perusahaan, individu-individu yang merupakan aset dari organisasi ini juga merupakan suatu penggerak lajunya organisasi menuju pada tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Tujuan yang diinginkan baik oleh organisasi maupun diinginkan oleh individu harus bergerak sesuai arah yang dituju, tanpa arah organisasi akan tenggelam bahkan lenyap dan tidak eksis kembali. Pergerakan suatu organisasi tidak lepas dari para sumber daya manusia yang ada di dalamnya, oleh sebab itu diperlukan seseorang yang mampu menggerakkan semua roda organisasi agar menuju sasaran organisasi. Seorang pemimpin menjadi begitu penting dalam menggerakkan organisasi sehingga figur kepemimpinan transformasional yang mampu membawa bahtera organisasi sampai ke tujuan. Pada organisasi pemerintahan sosok pemimpin sangat dibutuhkan untuk menjadi panutan bagi bawahannya.

Kinerja karyawan yang baik, sangat didukung dari sikap pimpinan mereka. Handoko (2009) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sangat diperlukan teladan dari seorang pemimpin, sebab pemimpin adalah

panutan dan sorotan dari bawahannya. Suparmi (2010) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor terbesar dalam mempengaruhi seorang pegawai atau karyawan. Kesuma (2007) kinerja karyawan merupakan Hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Mangkunegara (2012) menyatakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Zainur (2010) mendefinisikan kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Yang menjadi perhatian peneliti adalah adanya fakta bahwa tuntutan kinerja karyawan bagi Pegawai Negeri Sipil sudah menjadi suatu keniscayaan dan aturan yang harus dipatuhi, karena indikator penilaiannya sangat jelas dan merujuk pada petunjuk pelaksanaan pekerjaan. Pegawai Negeri Sipil sudah seharusnya mampu meningkatkan kinerjanya lebih baik karena tugasnya yang selalu berhubungan dengan masyarakat.

Peningkatan kinerja di lingkungan Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang tidak hanya mengacu pada peraturan tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya, sehingga pegawai cenderung lebih terbuka luas untuk lebih maju dan mengembangkan diri (mempelajari bidang lainnya) untuk mempersiapkan diri apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke bidang yang berbeda. Disamping itu karyawan akan merasa siap menempati posisi yang baru demi peningkatan kinerja dan jenjang karier. Pertanggungjawaban kinerja karyawan diukur berjenjang antara atasan dan bawahan dengan menggunakan indikator-indikator misalnya dengan Sasaran Kinerja Pegawai yang dikombinasikan dengan DP3 yang dipergunakan sebagai tolak ukur pencapaian kinerja pegawai.

Pemimpin memberi warna pada suasana kerja di kantor atau pada lingkungan kerja. Suasana kerja yang baik menimbulkan tingkat produktifitas dan kepuasan bagi karyawannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu. (Robbins, 2002) menyatakan, Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seorang, selisih antara banyaknya ganjaran diterima seorang pekerja dan banyaknya yang diyakini seharusnya diterima. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih produktif dari pada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar di antara para pimpinan. Hasibuan (2003) dalam Utomo (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya karena kepuasan kerja merupakan kunci dalam mendukung tujuan perusahaan. Sulistyani *et al.* (2003) dalam Utomo (2010) menyebutkan bahwa kepuasan pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan dan diinginkan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka (Yukl, 2005:305). Pemimpin yang transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri.

Menurut Kartono (2005) dalam Shimko (2012) menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Syamsuddin (2006) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan dan pertumbuhan usaha. Konsiderasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dari pada struktur inisiasi terhadap kinerja bawahan. Yukl (1994) yang menggambarkan adanya pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja bawahan. Hukum perilaku menyatakan bahwa manusia bersifat pasif sementara lingkungan bersifat aktif, perilaku kepemimpinan akan berdampak positif terhadap bawahan melalui perilaku pemimpin yang baik dan berdampak negatif terhadap bawahan melalui perilaku pemimpin yang jelek. Lebih lanjut Yukl (1994) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kinerja karyawan pada beberapa perusahaan di Amerika Serikat.

Motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Umedi, 2009). Artinya, penting bagi seorang manajer agar terus memotivasi pegawai agar kinerja tetap optimal melalui perhatian pada keinginan dan kebutuhan karyawan. Motivasi terhadap kinerja kerja juga memiliki pengaruh

signifikan apabila dilihat dari penelitian yang sama dilakukan oleh Umedi (2009). Seseorang dalam memenuhi kebutuhannya mempunyai motif awal, namun di samping adanya motif yang mendasari seseorang berperilaku tentunya ada dorongan atau motivasi yang diperlukan agar kinerja meningkat.

Menurut McCormick dalam Mangkunegara (2005) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dalam penelitian Hakim (2006) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sukanto, (1997:151) kinerja karyawan merupakan perbandingan antara input dan output atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumber daya (karyawan), karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Maryani dkk. (2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang memberikan efek termotivasinya bawahan untuk bekerja lebih baik dan akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lok and Crawford (2004) memberikan temuan bahwa gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja.

Tujuan Penelitian ini adalah

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian

Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.

- b. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.
- c. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.
- d. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian *explanatory research* dengan metode survey. Kerlinger (2001:98) mengemukakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample yang diambil dari dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variable sosiologi dan psikologis.

Populasi menurut Ridwan (2005) adalah Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada satu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang selama tahun 2016, menurut data pegawai sejumlah 43 pegawai. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah sampel jenuh sehingga seluruh populasi adalah juga sebagai sampel.

Subyek pada penelitian ini adalah di Kabupaten Blitar, subyek penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria tertentu, menurut Sugiyono (2012:115) Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Kabupaten Blitar dipilih juga karena memenuhi kriteria bahwa, variabel-variabel yang diteliti baik variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja serta variabel terikat yaitu kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan

Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar terdapat pada subyek penelitian ini.

Pada penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas merupakan variabel yang memiliki ciri sebagai suatu variabel yang bebas bergerak, boleh naik atau turun, bertambah atau berkurang sesuai dengan karakter dan lingkungannya. Variabel terikat merupakan variabel yang akan dipengaruhi oleh variabel bebas dalam pergerakannya. Variabel independen (bebas) sering disebut variabel stimulus, prediktor, antecedent (Sugiyono, 2012:59) pada penelitian ini adalah :

- a. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )  
Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Hartiti (2013)
- b. Motivasi ( $X_2$ )  
Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2005:94).
- c. Kepuasan Kerja ( $X_3$ )  
Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:148).

Variabel dependen (terikat) sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen (Sugiyono, 2012:59) pada penelitian ini adalah : Kinerja (Y)

Kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Koesmono, 2005:28). Variabel kinerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan dengan menggunakan 3 (indikator) yang diadopsi dari Meija yaitu:

- a. Kualitas kerja: pelaksanaan pekerjaan dengan cepat dan tepat, keterampilan yang dimiliki telah sesuai dengan pekerjaan, karyawan berhati-hati dalam pekerjaan;

- b. Kuantitas kerja: karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target, karyawan tidak keberatan diberi tambahan tugas, karyawan tidak keberatan di beri tambahan tugas, karyawan tidak keberatan tugas lembur.
- c. Kemampuan dalam kerja sama: adanya kesetia kawan dan saling membantu dalam bekerja, karyawan berkerja sama dengan atasan.

Sesuai dengan subyek penelitian yang dipilih yaitu Kabupaten Blitar, dengan karakteristik Pegawai Negeri Sipil yang banyak ini berarti populasi dari penelitian yang masiv dan kemungkinan menggunakan pendekatan kuantitatif sangatlah sesuai. Pendekatan kuantitatif menitikberatkan pengolahan data-data numerikal (angka) yang diolah dengan menggunakan metoda statistik (Wirartha, 2006:140). Data berupa angka dalam arti yang sebenarnya, jadi berbagai operasi matematika dapat dilakukan pada data kuantitatif (Sujarweni, 2015:6). Kabupaten Blitar dipilih karena memiliki karakteristik subyek penelitian yang sesuai dengan judul dalam penelitian ini yaitu populasi yang banyak dan akan sangat memakan waktu yang lama bila dilakukan dengan observasi pada masing-masing responden untuk pengambilan data.

Analisis regresi berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas, pada awalnya regresi berganda dikembangkan oleh ahli ekonometrik untuk meramalkan akibat-akibat dari aktivitas aktivitas ekonomi pada berbagai segmen ekonomi (Sujanto, 2009:56), sebagaimana ditunjukkan dalam persamaan berikut:

Rumus:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$   
dimana:

- |       |   |                               |
|-------|---|-------------------------------|
| Y     | = | kinerja PNS                   |
| a     | = | konstanta                     |
| b     | = | koefisien regresi             |
| $X_1$ | = | kepemimpinan transformasional |
| $X_2$ | = | motivasi                      |
| $X_3$ | = | kepuasan kerja                |
| e     | = | error                         |

1. Uji Simultan (uji F)
2. Uji Parsial (uji t)
3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar

kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Koefisien determinasi terletak pada tabel Model Summary<sup>b</sup> dan tertulis *Adjusted R Square*. Hasil perhitungan memiliki nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,525. Artinya, variabel independen kepemimpinan transformasional (X1), motivasi (X2) dan kepuasan kerja (X3) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 52,5% sedang sisanya yaitu 47,5% dipengaruhi oleh variabel lain atau diluar variabel bebas yang tidak diteliti dalam penelitian ini ( $47,5\% = 100\% - 52,5\%$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan cukup kuat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.

Variabel dominan pada penelitian ini dapat dilihat dari nilai beta pada persamaan koefisien regresi pada kolom B, dari ketiga variabel bebas mana yang dominan. Nilai yang tertinggi pada koefisien Beta inilah yang merupakan variabel yang dominan, pada penelitian ini nilai yang tertinggi adalah variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu 0,179 artinya adalah kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.

### Hasil

- Hasil penelitian besarnya  $t_{hitung}$  sebesar 2,696 dan  $t_{tabel}$  2,021 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.
- Hasil penelitian besarnya  $t_{hitung}$  sebesar 3,635 dan  $t_{tabel}$  2,021 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.
- Hasil penelitian besarnya  $t_{hitung}$  sebesar 3,726 dan  $t_{tabel}$  2,021 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap

kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.

- Hasil penelitian besarnya  $F_{hitung}$  sebesar 7,228 dan  $F_{tabel}$  2,82 derajat signifikansi adalah 0,001 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar.

### Pembahasan

- Analisis data menunjukkan bahwa  $H_0$ 1 ditolak atau  $H_a$ 1 diterima. Artinya : terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Selaras dengan Munarwoh (2011) Kepemimpinan transformasional dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan. memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja. Xenikou (2006) dalam penelitiannya yang mendapatkan hasil dimana sebuah analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan langsung terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Komardi (2009) dan Suryo (2010) mendapatkan hasil yang sama, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dipimpin oleh seorang pemimpin yang bertanggung jawab dan bijak, hal ini bisa dilihat bahwa hampir semua masalah diatasi dengan solusi yang baik. Pimpinan merupakan panutan dan selalu menjadi bagian dari suatu perubahan dalam

menuju ke arah yang lebih baik. Sikap dari pimpinan sudah mencerminkan suatu keadilan bagi bawahannya, oleh karena itu bawahan semakin tergerak untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi.

- b. Analisis data menunjukkan bahwa Ho2 ditolak atau Ha2 diterima. Artinya : Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Penelitian ini searah dengan Dessler (2004) dinyatakan banyak telah yang memperlihatkan bahwa orang lebih setia kepada pekerjaan mereka bila partisipasi mereka dihargai dan didorong. Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dikaitkan dengan suatu dorongan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan organisasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan suatu yang esensial dalam menunjang kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi merupakan suatu hal wajib bagi pimpinan untuk mampu menangani semua kegiatan perusahaan. Dengan adanya motivasi oleh pimpinan dengan berbagi cara, terbukti karyawan termotivasi untuk mau bekerja lebih baik lagi. Di Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar para Pegawai Negeri Sipil selalu termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, motivasi disampaikan dengan cara semi formal, sehingga pendekatan persuasif yang diterapkan memicu bawahan untuk berkerja lebih baik berkarya dan memberdayakan dirinya sendiri, karena kesadaran mereka akan tugas dan tanggung jawab serta profesionalisme pegawai.
- c. Analisis data menunjukkan bahwa Ho3 ditolak atau Ha3 diterima. Artinya :

Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Sesuai dengan penelitian Mulyanto (2009) Memberikan hasil penelitian dengan diperoleh hasil Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Langkah Pimpinan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dilakukan dengan meningkatkan motivasi untuk mendorong peningkatan komitmen organisasi, dengan mendorong komitmen organisasi untuk peningkatan kinerja pegawai. Secara serempak disimpulkan secara bersama-sama variabel motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Pegawai Negeri Sipil membiasakan diri untuk tidak mengeluh dan selalu berbaik hati dan *positive thinking* sehingga dengan sikap ini akan segera timbul rasa untuk menerima keadaan dan pada akhirnya menimbulkan rasa puas dengan keadaan yang sekarang, meskipun diakui bahwa setiap pegawai negeri sipil tidak boleh puas diri dan lupa untuk mengembangkan untuk diri lebih baik lagi.

- d. Analisis data menunjukkan bahwa Ho4 ditolak atau Ha4 diterima. Artinya: terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Selaras dengan penelitian Afrizal (2015) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan

meningkatkan kinerja karyawan pada BMT BIF. Demikian pula Young jin (2006), House dan Mitchell (1974) Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan gaya kepemimpinan, atasan yang memiliki gaya pemimpin cocok bagi tenaga kerja, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar selalu dinilai secara periodik, baik itu capaian mingguan dan bulanan sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi mereka masing-masing. Penilaian kinerja ditujukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan tugas negara. Penilaian kinerja juga berdampak pada kesejahteraan dengan adanya remunerasi yang didapatkan, sehingga tidak ada kata tidak untuk menyerah dan meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara dan upaya.

### Kesimpulan

- a. Hasil penelitian yang mendukung adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah penelitian dari Komardi (2009) dan Suryo (2010) mendapatkan hasil yang sama, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang dapat dihubungkan dengan temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah pemimpin pada organisasi ini, mampu tidak hanya memperlihatkan, kemampuan, dan keahliannya saja akan tetapi mampu memperjelas dan mempertajam visi dan misi organisasi serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Pemimpin organisasi ini meskipun tidak sangat kharismatik namun mampu memberikan tauladan untuk dijadikan model panutan oleh bawahannya.
- b. Hasil penelitian yang mendukung adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah Aries, *et al.* (2012), Munparidi (2012), Rahmila, *et al.* (2012) membuktikan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang dapat dihubungkan dengan temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini motivasi yang membentuk dorongan para pegawai untuk mampu melakukan tugas baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing bagian. Motivasi individu pada organisasi ini, mampu mempengaruhi atau mendorong proses seseorang atau kelompok agar untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam bentuk komitmen antara organisasi dan pegawai. Motivasi merupakan pada akhirnya akan menjadi faktor penentu dalam terwujudnya tujuan organisasi.
- c. Hasil penelitian yang mendukung adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah Andi Afrizal (2015) dan Mulyanto (2009). Implikasi kebijakan yang dapat dihubungkan dengan temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah para pegawai pada organisasi ini bekerja selain tergantung pada tugas pokok dan fungsinya masing-masing, mereka juga terikat pada usia dan kedudukan yang diraihinya selama bekerja di perusahaan, sehingga para pegawai di organisasi ini memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda. Tingkat kepuasan tersebut apabila ditelusuri lebih lanjut pada organisasi ini adalah merupakan bagian dari kompensasi dari gaji pokok, tunjangan kerja dan keluarga, insentif (bonus), kondisi kerja di kantor serta fasilitas kantor yang mampu mendukung tugas dan unjuk kerja pegawai. Jabatan pada organisasi baik struktural maupun

- fungsional yang berhubungan dengan pangkat dan golongan dari masing-masing pegawai merupakan salah satu bagian dari kepuasan kerja pegawai pada organisasi ini.
- d. Hasil penelitian yang mendukung adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Implikasi kebijakan yang dapat dihubungkan dengan temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan dari masing-masing pegawai maupun kelompok pada organisasi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Kesiapan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dinilai melalui standar-standar tertentu, kinerja yang merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam organisasi ini pada periode tertentu yaitu dalam satu tahun dinilai melalui standar yang telah digariskan oleh pemerintah pusat, berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah Kabupaten Blitar tidak boleh menentukan sendiri penilaian kinerjanya. Penilaian kinerja yang dipengaruhi oleh banyak faktor hanya dapat ditingkatkan sesuai dengan kondisi dan budaya lokal sehingga faktor-faktor tersebut bekerja dengan lebih nyata dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- Andi Afrizal, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta), *Jesi, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* Volume V, No.2 Desember 2015/1436 H, 151-170
- Dessler, G., 2004., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9<sup>th</sup> Edition. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kartini Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kesuma, A., 2007., Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1 No. 4, hal. 310-322
- Koesmono H. Teman, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Muhammad Zainur Roziqin. 2010. *Kepuasan Kerja*. Malang Averroes Press.
- Mulyanto, Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi

## Daftar Pustaka



- Daerah Istimewa Yogyakarta, ,  
Jurnal Excellent, Vol. 1 No. 2  
September 2009, 123-144
- Munarwoh. 2011. Pengaruh Kepemimpinan  
Tranformasional dan Transaksional  
Terhadap Kinerja Guru. Jurnal  
Ekonomi bisnis, 16(2): h: 136-144.
- Munparidi, pengaruh kepemimpinan,  
motivasi, pelatihan, dan lingkungan  
kerja terhadap kinerja karyawan  
pada Perusahaan Daerah Air  
Minum Tirta Musi Kota  
Palembang, Jurnal Orasi Bisnis  
Edisi ke-VII, Mei 2012, ISSN:  
2085-1375, 47-54
- Ridwan, Dr. MBA & H Sunarto, Dr., MSi.  
2014, Pengantar Statistika, Untuk  
Penelitian Pendidikan, Sosial,  
Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis,  
Penerbit Alfabeta, Cetakan Ke 7,  
Bandung
- Sugiyono, Prof, Dr. 2012, Metode Penelitian  
Bisnis (Pendekatan Kualitatif,  
Kuantitatif dan RD), Cetakan Ke 6,  
Penerbit Alabeta, Bandung
- Suparmi. 2010. Pengaruh Kepemimpinan  
dan motivasi Kerja Terhadap  
Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata  
Kota Dan Permukiman Kota  
Semarang. Jurnal Media Ekonomi  
dan Manajemen, 21(1): h: 17-27.
- Umedi, U. 2009, Pengaruh Budaya  
Organisasi dan Motivasi terhadap  
Kepuasan Kerja dan Kinerja  
Karyawan Industri Rokok di Jawa  
Timur, Jurnal Aplikasi Manajemen,  
Vol.7, No.3 Hal. 742-755
- Utomo, Sulistyo Budi. 2010. Pengaruh  
Motivasi dan kepuasan Kerja  
terhadap Kinerja Karyawan CV.  
Berkat Cipta Karya Nusantara  
Surabaya.STESIA. Jurnal  
Akuntansi, Manajemen Bisnis ISSN  
1829-9857 dan Sektor Publik  
(JAMBSP) VOL. 6 No. 3 Juni  
2010: 376-393.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber  
Daya Manusia. Jakarta: Salemba  
Empat